

# Netzwerke innovativer Unternehmen und Einrichtungen

## Wie man als Forschungseinrichtung Netzwerke nutzen kann

**Josef Gochermann**  
**Sandra Bense**



Netzwerke bündeln aktive Unternehmen und Einrichtungen. Neben den klassischen Produktions- oder Zuliefernetzwerken sind in den vergangenen Jahren viele stabile und gut funktionierende Wissens- und Innovationsnetzwerke entstanden. In ihnen arbeiten innovative, oft technologieorientierte Unternehmen ebenso mit wie Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Verbände und regionale Organisationen. Diese Netzwerke können unterschiedlich genutzt werden, ob zur Auftragsakquisition, zur Partnersuche, oder um ergänzende Problemlösungskompetenzen zu finden. Netzwerke sind für FuE-Einrichtungen sprudelnde Innovations- und Partnerquellen. Um sie zu nutzen, muss man Netzwerke verstehen und „netzwerken“ können.

Gliederung	Seite
<b>1. Netzwerke für Forschungseinrichtungen</b>	<b>2</b>
1.1 Was sind Netzwerke?	2
1.2 Wissen und impliziertes Wissen	3
1.3 Warum sind Netzwerke so interessant?	3
1.4 Welche Netzwerke sind für Forschungseinrichtungen interessant?	3
1.5 Die net'swork – das Fachforum für Netzwerke(r)	6
<b>2. Welchen Nutzen bieten Netzwerke?</b>	<b>6</b>
<b>3. Wie kann man Netzwerke nutzen?</b>	<b>7</b>
3.1 Voraussetzung: Netzwerkanalyse	7
3.2 Kooperationsformen und -intensität	8
3.3 Kommunikationskanäle von Netzwerken	9
3.4 Einbringen in ein Netzwerk – klassische Instrumente	9
3.5 Gezielte Akquisition von FuE-Partnern	10
3.6 Neuerer Ansatz: Word of Mouth-Marketing	11
<b>4. Erfolgsfaktoren für Innovationsnetzwerke – gelebte Netzwerkkultur</b>	<b>12</b>
4.1 Vertrauen: „Wir respektieren uns!“	12
4.2 Offenheit: „Wir gehen aufeinander zu!“	13
4.3 Innovativität: „Wir sind verrückt!“	13
4.4 Dinge in Bewegung setzen: „Gemeinsam sind wir stark!“	14

## 1. Netzwerke für Forschungseinrichtungen

### 1.1 Was sind Netzwerke?

Der Begriff „Netzwerk“ beschreibt ein Beziehungsgeflecht, das Verbindungen zwischen einzelnen Bestandteilen darstellt. Als Netzwerk werden reziproke und kooperative Beziehungen zwischen mehreren, aber mindestens drei rechtlich autonomen Akteuren gesehen, die von relativer Dauer sind<sup>1</sup>. Im sozialen Bereich (soziales Netzwerk) ist dies die Verbindung von Menschen zu anderen Menschen, z. B. in Form eines Freundeskreises, im unternehmerischen Bereich (Unternehmensnetzwerk) ist dies die Verbindung von Unternehmen mit anderen Unternehmen. Häufig wird der Begriff „Netzwerk“ auch für den Verbund von Computern z. B. in einem Unternehmen gebraucht. Die Beziehungen von Netzwerkverbindungen können folglich informell oder formell, also vertraglich geregelt sein.

„Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht“ – so, wie der Austausch von Waren und Dienstleistungen fast immer auf Entscheidungen beteiligter Personen beruht, so bauen auch Netzwerke mehr oder weniger stark auf menschliche Kontakte und persönliche Bindungen. Ein erfolgreiches Netzwerk basiert daher auf drei Grundprinzipien:

#### Grundprinzipien eines erfolgreichen Netzwerkes

- Gegenseitigkeit (Gabe und Gegengabe)
- Vertrauen
- Wissen und impliziertes Wissen

Als Akteur in einem Netzwerk muß man bereit sein etwas einzubringen (Gabe). Funktioniert das Netzwerk, so erhält man zumeist ein Vielfaches zurück (Gegengabe). Im Gegensatz zu normalen wirtschaftlichen Austauschprozessen (Ware/Dienstleistung gegen Geld) erfolgt die Gegengabe nicht unmittelbar, die Zeitspanne dazwischen ist ungewiss. Daher ist eine wesentliche Netzwerkvoraussetzung das Vorhandensein von Vertrauen, ein sachliches Motiv für eine Zusammenarbeit allein reicht nicht aus. Vertrauen kann aber nur zwischen Menschen entstehen und es muß wachsen. Vertrauen kann man nicht ein- und ausschalten.

---

<sup>1</sup> Sydow 1992, S. 79ff; Windeler 2001.

## **1.2 Wissen und impliziertes Wissen**

Jeder Akteur eines Netzwerkes bringt Wissen mit. Bei der Arbeit im Netzwerk lernt man aus eigenen Erfahrungen, aber ebenso aus der Erfahrung anderer Akteure, mit denen man zusammenarbeitet, und die ihre Informationen, ihr Wissen und ihr Know-how teilen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist insbesondere, dass kein bloßer Wissensabfluss eines Partners stattfindet, sondern alle Beteiligten eines Problemlösungsprozesses an Wissen gewinnen<sup>2</sup>.

Zudem wird impliziertes (nicht formalisiertes) Wissen vermittelt, welches nur durch Erfahrungsaustausch und eigene Erfahrungen aufgenommen werden kann. Dieses „Handlungswissen“, das sich aus der gemeinsamen Arbeit im Netzwerk ergibt, verteilt sich dabei auf verschiedene Akteure und wird dabei vertieft und gefestigt.

## **1.3 Warum sind Netzwerke so interessant?**

In Netzwerken zusammengeschlossen sind aktive und aufgeschlossene Unternehmen, die eine Fragestellung haben, die sie lösen möchten, oder die ein Ziel gemeinsam vorantreiben. Diese Zweckgebundenheit oder Zielgerichtetheit ist der große Vorteil für Forschungseinrichtungen. Aus diesem Grunde kann man das eigene Anliegen sehr zielgerichtet und effizient genau dort einbringen, wo es auf interessierte Ohren stößt. Netzwerker sind keine Einzelkämpfer und schätzen die Partnerschaft, die viele Forschungseinrichtungen suchen. Außerdem „kennt man sich“ in Netzwerken und gelangt durch Gespräche häufig sehr schnell zum richtigen Partner.

## **1.4 Welche Netzwerke sind für Forschungseinrichtungen interessant?**

Es gibt verschiedene Netzwerkformen mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Für anwendungsorientierte Forschungseinrichtungen sind vorwiegend Unternehmensnetzwerke, bzw. Netzwerke mit Unternehmensbeteiligung interessant. Es gibt verschiedene Arten von Netzwerken mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Für den Forschungsanbieter ist es wichtig zu wissen, um was für ein Netzwerk es sich handelt und welche Zielrichtung es anstrebt.

---

<sup>2</sup> Gochermann, Josef; Bense, Sandra (2004)

### Literatur (Auswahl)

- [1] Gochermann, Josef (2008): *Den richtigen Partner finden*, Wissenschaft Kommunizieren, Kapitel I.
- [2] Gochermann, Josef (2003): Studie „Befragung von Forschungskunden“ im Rahmen des Projektes ScienceMarketing ([www.science-marketing.de](http://www.science-marketing.de)), Münster, März 2003
- [3] Gochermann, Josef; Bense, Sandra (2004) Enhancement of Knowledge Through Circulation in Networks of R&D Institutions and Companies, in: *Industry and Higher Education*, v18 n5 p299-307 Oct 2004
- [4] Manger, Daniela (2007): *Unblocking Regions – Wie ein regionales Innovationsnetzwerk entsteht*, Dissertation TU Berlin, Fakultät VI
- [5] Pena, Inaki (2002): Knowledge networks as part of an integrated knowledge management approach. In: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No 5, 2002, pp. 469-778
- [6] Porter, Michael E. (1998): *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review 76, 77-90
- [7] Silvermann, George (2001): *The secrets of Word of Mouth Marketing*. AMA Publications, New York
- [8] Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden

#### Informationen zum Autor und zur Autorin:

Dr. **Josef Gochermann** verbindet seit Jahren die Themengebiete Marketing und Technologie auf unterschiedlichen Feldern. Der studierte Physiker leitete in der 90er Jahren eine selbständiges Forschungs- und Entwicklungsinstitut der angewandten Optik und Messtechnik, war Geschäftsführer eines kleineren High-Tech-Unternehmens und lehrte mehrere Jahre Technologiemanagement und Technologiemarketing an der Fachhochschule Münster. Heute bildet er unternehmensnah Studenten an der Berufsakademie Emsland aus und leitet als Geschäftsführer die Firma LOTSE GmbH.

**Sandra Bense** studierte Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Marketing an der Fachhochschule Münster. Ihr beruflicher Werdegang ist geprägt von den Themengebieten Netzwerke, Marketing und Internationalisierung. So arbeitete sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem unternehmensnahen, deutsch-niederländischen Netzwerkprojekt. An der Victoria University of Wellington in Neuseeland erzielte sie den Abschluss Master of International Relations, war daraufhin als Projektmanagerin in einem Europäischen Netzwerkprojekt tätig und ist nun in der LOTSE GmbH Projektmanagerin – insbesondere für den Bereich Internationalisierung.